



## **“Indicadores de gestión en las entidades públicas”**

Alejandro A. Barbei, Graciela Neira, Paula Carolina  
González, Florencia Zinno Arbio

Documento de trabajo Nro. 046  
Junio, 2018

ISSN 2545-7896

# **Indicadores de gestión en las entidades públicas\***

Alejandro A. Barbei  
Graciela Neira  
Paula Carolina González  
Florencia Zinno Arbio

Universidad Nacional de La Plata

Junio, 2018

---

\*Trabajo presentado en el XII Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión y IV Congreso Internacional de Gestión Empresarial. Quito, Ecuador.

## RESUMEN

En las sociedades modernas, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) se convierten en medios a través de los cuales los diferentes niveles de gobierno pueden brindar información y rendir cuentas de sus políticas mediante los indicadores de desempeño, favoreciendo la transparencia y llevando a un gobierno más confiable. Metodológicamente, la presente investigación, es de carácter descriptivo, su abordaje cualitativo y de naturaleza documental. Se presenta una revisión de la literatura relacionada con la transparencia, las TIC's y el uso de indicadores, proponiendo un modelo de aplicación de indicadores de gestión en entidades públicas basado en los informes SEA (Service Efforts and Accomplishments Reporting). Se concluye sobre la importancia de la medición de la gestión y su conocimiento por parte de los distintos interesados y se percibe, de manera preliminar, la escasa emisión de información que, en general, no es de buena calidad debido a la heterogeneidad, falta de sistematicidad e integridad, por ejemplo.

**Palabras clave:** Indicadores de gestión, Contabilidad de gestión, Contabilidad Pública, Transparencia

## ABSTRACT

In modern societies, Information and Communication Technologies (ICTs) become means through which different levels of government can provide information and account for their policies through performance indicators, favoring transparency and leading a government more reliable. Methodologically, this research is descriptive, its qualitative approach and documentary nature. It includes a review of the literature related to transparency, ICTs and the use of indicators, proposing an application model of management indicators in public entities based on the Service Efforts and Accomplishments Reporting. It concludes on the importance of the measurement of the management and its knowledge by the different stakeholders and it is perceived, in a preliminary way, the reduced issue of information that, in general, is not of good quality due to the heterogeneity, lack of systematicity and integrity, for example.

**Keywords:** Management indicators, Management accounting, Public accounting, Transparency

## 1. INTRODUCCIÓN

La administración pública presta servicios a la comunidad en búsqueda de satisfacer las necesidades colectivas, administrando correctamente los recursos disponibles para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Para esta tarea cuenta administrativamente, por ejemplo, con la Contabilidad Pública.

El sistema de contabilidad pública tiene como finalidad recopilar, valorar, procesar y exponer los hechos económicos que afecten o puedan afectar el patrimonio de entidades públicas y no considera otros aspectos indispensables para una gestión eficiente. Nos preguntamos si es posible mejorar la eficiencia de las políticas públicas generando un impacto positivo en los ciudadanos a partir de contar con datos de la gestión.

El presente trabajo enfoca en realizar un abordaje teórico de la temática y proponer indicadores de gestión que permitan brindar información para la toma de decisiones involucrando no solo el aspecto financiero sino también la eficiencia en la prestación de los servicios, de manera de brindar información útil a los usuarios. Además, la publicación de estos indicadores favorecerá la transparencia en la gestión del ente público y permitirá la comparación intertemporal.

En la administración pública, la transparencia suele estar vinculada con un gobierno más confiable, responsable y abierto (Hood, 2006; Meijer, 2009). La transparencia se refiere al grado en que una organización provee información sobre sus procesos internos, decisiones y desempeño (Curtin y Meijer, 2006; Gerring y Thacker, 2004; Welch y Wong, 2001).

Podemos definir el indicador como la medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos. Contar con indicadores permitiría conocer no solo la aplicación de los recursos, sino también el impacto de las políticas públicas, facilitando la elaboración de los presupuestos de períodos futuros.

El presente trabajo utiliza como metodología para la elaboración de indicadores lo establecido por el GASB (Governmental Accounting Standards Board) a través de un pronunciamiento relacionado con la emisión de información sobre los esfuerzos en la prestación de servicios y los logros (GASB, 2008, Concepts Statement No. 2, Service Efforts and Accomplishments Reporting) conocido como informe SEA que originalmente fuera publicado en 1994 teniendo una modificación significativa en 2008 mediante la Declaración de Conceptos Nro. 5 (Concepts Statement No. 5, Service Efforts and Accomplishments Reporting—an amendment of GASB Concepts Statement No. 2). El reporte de la

información de desempeño SEA es un importante método para demostrar la responsabilidad en la administración de los recursos utilizados por el gobierno. Respecto a los indicadores, hay tres elementos de las medidas de desempeño SEA para los informes: los que miden los esfuerzos de servicio, los que miden los logros de los servicios y los que relacionan los esfuerzos de servicio con los logros de los servicios.

Varios autores han destacado la potencial contribución de Internet para lograr la interactividad, transparencia y sinceridad de las entidades del sector público y promover nuevas formas de rendición de cuentas (Demchak et al., 2000; Cyberspace Public Research Group –CyPRG, 2001; La Porte et al., 2002; Drüke, 2007), que se consideran valores positivos para incrementar la confianza de los ciudadanos en el gobierno (Demchak et al., 2000; Kim et al. 2005).

Así, los diferentes niveles de gobierno pueden buscar la transparencia a través de la publicación de los indicadores de desempeño SEA mediante las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

## **2. OBJETIVOS**

El objetivo general perseguido en este trabajo se enfoca en la presentación de una aplicación de los indicadores de gestión SEA en entidades públicas, siendo objetivos específicos:

- Abordar los aspectos teóricos relacionados con la transparencia y la emisión de información por parte de las entidades públicas.
- Proponer indicadores de gestión para entidades públicas a nivel municipal (tercer nivel ejecutivo de gobierno).

## **3. PROBLEMA**

La administración pública presta servicios a la comunidad en búsqueda de satisfacer las necesidades colectivas, administrando los recursos disponibles. El principal problema se centra en que los recursos son cada vez más escasos y los gastos crecen en la medida que los ciudadanos requieren de mayor cantidad de servicios. Para esta tarea cuenta administrativamente, por ejemplo, con la Contabilidad Pública.

A partir del presente trabajo se pretende responder al siguiente interrogante: ¿Cómo mejorar la transparencia de los actos de gobierno mediante la emisión de información sobre indicadores de desempeño en las entidades públicas a través del uso de la tecnología y la

comunicación, mitigando los problemas asociados al conflicto de agencia?

#### **4. DESARROLLO**

##### **a. METODOLOGÍA**

En el marco del presente trabajo de investigación se realizara una revisión de literatura relevante en la temática para la construcción del marco teórico.

En lo que respecta al planteo del modelo, se llevará a cabo una aplicación de los indicadores de gestión a las entidades municipales. Estos organismos cuentan con diferentes estructuras administrativas siendo generalmente las secretarías, las unidades ejecutoras de las partidas presupuestarias. A dichas secretarías, al momento de ser creadas, se les asignan un conjunto de misiones y funciones necesario para la elaboración de los indicadores propuestos. Debido a la relevancia de la citada información para la medición de la gestión, se procederá a efectuar un relevamiento en la página web de secretarías seleccionadas.

##### **b. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

En la administración pública, la transparencia suele estar vinculada con un gobierno más confiable, responsable y abierto (Hood, 2006; Meijer, 2009). La transparencia se refiere al grado en que una organización provee información sobre sus procesos internos, decisiones y desempeño (Curtin y Meijer, 2006; Gerring y Thacker, 2004; Welch y Wong, 2001). Heald (2006) identifica tres diferentes dimensiones de la transparencia: toma de decisiones, contenido de las políticas y resultados de las políticas. En relación a los indicadores de desempeño SEA (Service Efforts and Accomplishments) publicados por la Governmental Accounting Standards Board (GASB), las dimensiones identificadas por Heald referidas a la toma de decisiones y contenido de las políticas pueden vincularse con los indicadores de medidas de los esfuerzos de servicio, mientras que la dimensión relacionada con los resultados de las políticas puede reflejarse en los indicadores de medidas de los logros de los servicios.

Asimismo, es importante destacar el rol que juega la tecnología en la transparencia. Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación permiten a las agencias gubernamentales una manera más fácil de proveer información a los ciudadanos y a otras partes interesadas (Bimber, 1999; Jun and Weare, 2010; La Porte et al., 2001; Musso and Weare, 2001; Tolbert and Mossberger, 2006; Welch and Fulla, 2005; West, 2004). Entonces, los diferentes niveles de gobierno, pueden buscar la transparencia a través de la publicación

de los indicadores de desempeño SEA mediante las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

i. Transparencia y participación como dos dimensiones de un gobierno abierto

La relación entre la transparencia y la participación del gobierno no está bien articulada en la literatura (Welch, 2012). A menudo se considera que la transparencia y la participación operan una al lado de la otra. Sin embargo, en la era de Internet, el cambio en la magnitud de la divulgación de información puede superar el cambio en el nivel de gobierno participativo. Según un estudio realizado en Europa por Bonsón, Torres, Royo, Flores (2012), la mayor parte de los gobiernos locales están utilizando la tecnología e Internet para mejorar los niveles de transparencia pero, en general, su uso para promover la participación se encuentra en sus primeros estadios de desarrollo a nivel local.

Es posible distinguir entre las dos construcciones (transparencia y participación) en función al nivel de interacción que el tomador de decisiones tiene o intenta tener con las partes interesadas. La transparencia es definida como la activa difusión de información por una organización que permite a los actores externos monitorear y evaluar su funcionamiento interno, decisiones y desempeño (Grimmelikhuijsen y Welch, 2012). En general, este es un proceso de comunicación en un solo sentido en que la organización provee información a otras partes interesadas. La participación es definida como la contribución de una o más partes interesadas en el proceso de decisión o política de manera tal que el aporte de la parte interesada es considerado durante el proceso de toma de decisiones y tiene influencia en el resultado de la decisión (Bickerstaff y Walker, 2001; Roberts, 1997, 2004; Rowe y Frewer, 2000). Generalmente esto es un proceso de comunicación en dos direcciones en donde la parte interesada es considerada un participante del proceso de decisión (Welch and Fulla, 2005).

La transparencia y la participación tienen fuertes fundamentos normativos: en general la gente suele creer que más es mejor. Más información es importante para los ciudadanos y otras partes interesadas para entender cómo sus impuestos son gastados y ayudar a tomar decisiones sobre a quién apoyar en las próximas elecciones (Etzioni, 2010). Asimismo, las decisiones del gobierno se espera que reflejen los intereses y necesidades de las partes relacionadas, y la participación es un componente importante de ese proceso (O'Connor et al., 2000).

Es probable que las organizaciones públicas sean estratégicas respecto a la transparencia y participación. La relación entre transparencia y participación depende de

diferentes factores organizativos y ambientales. El contexto político de las organizaciones públicas requiere administradores que simultáneamente aborden las demandas políticas externas y mantengan suficiente control para llevar a cabo las tareas requeridas por la agencia (Bozeman y Straussman, 1990). Porque la transparencia y la participación son dos medios potencialmente diferentes de comunicación y transmisión de información, es probable que los administradores vayan a usar diferentes combinaciones de ambas dependiendo del contexto de la organización.

## ii. Teoría de la agencia, transparencia y participación

La transparencia y la participación actúan como dos mecanismos para mitigar los efectos del problema del principal-agente. La teoría de la agencia sostiene que un principal acuerda un contrato con un agente para conducir una actividad que beneficia al principal pero es costoso para el agente llevarla a cabo. (Laffont and Mordimort, 2002; Mitnick, 1975; Moe, 2006; Pratt y Zeckhauser, 1991). Porque los contratos son complejos, la observación y monitoreo de los agentes es difícil, y los objetivos del principal y el agente difieren.

Cuando la actividad del agente es difícil de observar y monitorear, la información asimétrica, un desequilibrio en la cantidad o calidad de la información a la que acceden las dos partes, puede ocurrir (Laffont and Mordimort, 2002; Mitnick, 1975; Moe, 2006). Cuando el comportamiento de un agente es difícil o costoso de monitorear, los principales no pueden determinar si el agente ha llevado a cabo la actividad para la que fue contratado. Los agentes se resisten a la provisión de información, y prefieren minimizar la respuesta incierta por partes interesadas externas. Por lo tanto, aunque un agente pueda comprometerse con un contrato que sirva a los objetivos del principal (es decir, procesos democráticos abiertos), la asimetría de información proporciona poder discrecional al agente y le permite perseguir sus propios intereses. Las partes interesadas externas (los ciudadanos) son principales que tienen un contrato con el gobierno para desarrollar programas, establecer políticas y proveer servicios que respondan a los mejores intereses del público. Sin incentivos o desincentivos que aumenten la disposición del agente a proveer información, el agente puede no cumplir con el contrato y, consecuentemente, no cumplir con los objetivos del principal. Este problema se llama riesgo moral.

Para protegerse de esto, los ciudadanos y otras partes interesadas demandan más información, y más acceso a una inclusión en el proceso decisorio como un medio para responsabilizar al gobierno del contrato. Es probable que la transparencia y la participación representen dos mecanismos diferentes a través de los cuales las organizaciones públicas puedan responder a las partes interesadas, demostrar apertura y satisfacer las demandas de responsabilidad.



### iii. Indicadores de desempeño SEA

En las sociedades modernas, los ciudadanos tienen derecho y exigen estar suficientemente informados y tener mayor grado de participación en las decisiones que los afectan. Para conseguir este importante objetivo social se hace necesaria la existencia de un sistema político, jurídico y económico realmente transparente. Un sistema de información a través de indicadores de gestión se convierte en elemento imprescindible para lograr una gestión pública de calidad.

La evaluación de desempeño en el sector público cuenta con diferencias sustanciales a la realizada en la actividad privada, ya que los organismos públicos tienen objetivos muy distintos. Los gobiernos cuentan con objetivos que se direccionan a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y para su medición se requiere información de tipo financiera y no financiera.

Evaluar la gestión de una institución exige el desarrollo de un conjunto de indicadores particulares. Existe una variedad de organismos que han abordado la temática de la emisión de información financiera y no financiera de desempeño en la prestación de servicios de entidades gubernamentales. En este trabajo, utilizaremos como modelo de emisión de información uno elaborado a partir de la Declaración de Conceptos Nro. 2, también denominado informe SEA, desarrollado por el GASB (Concepts Statement Nro. 2, Service Efforts and Accomplishments Reporting). Este informe ha sido publicado originalmente en 1994 y tuvo revisiones posteriores hasta llegar a su versión definitiva en 2008 existiendo numerosos ejemplos de aplicación en distintos niveles de gobierno (GASB, 2018)

El reporte de la información de desempeño SEA es un importante método para demostrar la responsabilidad en la gestión de los recursos por parte del gobierno y provee más información útil para la toma de decisiones sobre la eficiencia y efectividad del gobierno en la provisión de servicios para los ciudadanos que la que pueden proporcionar los estados financieros tradicionales.

El propósito de la Declaración de conceptos N° 2 es proporcionar una guía conceptual con respecto a la información de rendimiento de SEA y forma parte de una serie de Declaraciones de Conceptos que se utilizarán como marco para evaluar las guías y prácticas existentes y para establecer futuras guías estatales y locales de información, siendo el GASB el principal usuario de los conceptos de esta Declaración aunque la misma también puede beneficiar a los preparadores para desarrollar métodos eficaces de comunicación de información sobre el desempeño de SEA y puede mejorar la comprensión

de los usuarios de los elementos e información relacionada, las características cualitativas, las limitaciones y la utilidad de la información de rendimiento de SEA. Una mayor coherencia dentro de los gobiernos y su comparabilidad entre ellos en el desarrollo de los informes SEA mejorará la utilidad de la información comunicada.

Respecto a los indicadores de desempeño, hay tres elementos de las medidas de desempeño SEA para los informes: los que miden los esfuerzos de servicio, los que miden los logros de los servicios y los que relacionan los esfuerzos de servicio con los logros de los servicios.

**a) Medidas de los esfuerzos de servicio:** los esfuerzos son la cantidad de recursos financieros y no financieros que se aplican a un servicio. Las medidas de los esfuerzos de servicio también incluyen relaciones que comparan los recursos financieros y no financieros con otra información, como la población en general, la población de servicios o las millas de carretera.

*(1) Medidas financieras:* estas medidas incluyen el costo de proveer un servicio. Por ejemplo, las medidas financieras de los esfuerzos de servicio pueden incluir el costo del mantenimiento vial. El desarrollo de información de costos para programas y servicios es una parte crítica de la información de desempeño de SEA.

*(2) Medidas no financieras:* estas medidas incluyen otras formas de recursos que se utilizan para proporcionar servicios pero que no son de naturaleza financiera, tales como personal o bienes de capital.

- Número de personas: estas medidas pueden incluir el número de empleados equivalentes a tiempo completo o las horas de empleado utilizadas en la prestación de un servicio. Las medidas de personal tienen el efecto de eliminar las diferencias salariales, de beneficios y de costo de vida de los insumos de los recursos y pueden facilitar las comparaciones en el tiempo y con otras organizaciones.

- Activos de capital y otras medidas: estas medidas pueden incluir la cantidad de equipo (como el número de vehículos) u otros bienes de capital (tales como kilómetros de carretera o acres de terreno del parque) utilizados para proporcionar un servicio.

**b) Medidas de los logros de los servicios:** las medidas de cumplimiento informan de lo que se proporcionó y logró con los recursos utilizados. Hay dos tipos de medidas de logros: productos y resultados. Los productos miden la cantidad de servicios prestados; los resultados miden los efectos asociados con la prestación de servicios.

*(1) Medidas de producto:*

- Cantidad de un servicio prestado: estas medidas cuantifican la cantidad física de un servicio prestado. Por ejemplo, las medidas pueden incluir el número de millas-carril de carretera reparadas.

- Cantidad de un servicio prestado que reúne un determinado requisito de calidad: estas medidas cuantifican la cantidad física de un servicio prestado que cumple una prueba de calidad. Por ejemplo, las medidas pueden incluir el porcentaje de millas-carril de carretera reparadas a una cierta condición mínima satisfactoria. En algunos casos, el cumplimiento de un requisito de calidad puede convertir una medida de "producto" en una medida de "resultado".

(2) *Medidas de resultado*: estas medidas miden los logros o resultados que se producen (al menos parcialmente) debido a los servicios prestados. Los logros también pueden incluir medidas de la percepción pública de los resultados. Por ejemplo, las medidas de resultado pueden incluir el porcentaje de carreteras en buenas o excelentes condiciones, o la calificación de los residentes de la suavidad de las carreteras. Las medidas de resultado pueden dividirse en varios tipos, tales como:

- (i) Medidas de los resultados que se producen poco después de un servicio se proporciona en comparación con los que se producen más tarde.

- (ii) Medidas de resultados que indican progreso hacia los resultados finales deseados pero que no son ellos mismos resultados finales.

- (iii) Medidas del nivel de obtención de los resultados finales deseados.

### **c) Medidas que relacionan los esfuerzos de servicio con los logros del servicio:**

(1) *Medidas de eficiencia que relacionan los esfuerzos de servicio con los productos de los servicios*: estos miden los recursos utilizados por unidad de producto o el costo por unidad de producto. Proporcionan información sobre la producción de un producto a un nivel dado de uso de recursos y demuestran la eficiencia relativa de una entidad en comparación con resultados anteriores, metas y objetivos establecidos internamente, normas o estándares generalmente aceptados o resultados obtenidos por jurisdicciones similares. Por ejemplo, las medidas de eficiencia pueden incluir el costo por kilómetro de carretera mantenido (o más específicamente, resurgido o sellado).

(2) *Medidas de eficiencia que relacionan los esfuerzos de servicio con los efectos o resultados de los servicios*: estas medidas informan los recursos utilizados por unidad de producción o resultado, o el costo por unidad de producción o resultado. Relacionan costos y resultados para que la gerencia, los funcionarios electos y el público puedan comenzar a

evaluar el valor de los servicios prestados por una entidad. Por ejemplo, las medidas de eficiencia pueden incluir el costo por kilómetro de carretera mantenido en buenas o excelentes condiciones.

Sistematizando lo anterior tendríamos:

A	Medición del esfuerzo en la prestación de servicios	Medidas financieras	
		Medidas no financieras	Número de personal u horas afectadas a la prestación del servicio
			Activos de capital y otras medidas

B	Medición del cumplimiento del servicio	Medición de productos	Cantidad de servicio provisto
			Cantidad de servicio provisto alcanzando un nivel de calidad determinado
		Medición de resultados	Medición del resultado tan pronto el servicio es provisto
			Medición del resultado que indica el grado de progreso hacia el resultado deseado
			Medición del cumplimiento de los resultados deseados

C	Mediciones que relacionan el	Medidas de eficiencia que relacionan el sacrificio para la prestación de servicio con los productos
---	------------------------------	---

	sacrificio para la prestación del servicio y el logro del mismo	Medidas del costo de los "resultados" que relacionan el sacrificio para prestar el servicio con los resultados de los mismos
--	---	--

#### iv. E-government

Varios autores han destacado la potencial contribución de Internet para lograr la interactividad, transparencia y sinceridad de las entidades del sector público y promover nuevas formas de rendición de cuentas (Demchak et al., 2000; Cyberspace Public Research Group –CyPRG, 2001; La Porte et al., 2002; Drüke, 2007), que se consideran valores positivos para incrementar la confianza de los ciudadanos en el gobierno (Demchak et al., 2000; Kim et al. 2005).

La Carta Iberoamericana de Gobierno electrónico (Chile, 2007) desarrolla el modelo de Administración Electrónica considerada como el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) en los órganos de la Administración para mejorar la información ofrecida a los ciudadanos orientada a incrementar la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos.

El e-government fue definido (OECD, 2003) como el uso de las TIC's, y particularmente Internet, como una herramienta para alcanzar un mejor gobierno.

Según Pratchett, las TIC's tienen implicaciones profundas en las maneras en que las instituciones y organizaciones de la administración pública se desarrollan. Las herramientas y prácticas de la utilización de las TIC's puede ayudar a mejorar la formulación de políticas y la provisión de servicios al enriquecer las interacciones del gobierno con las partes interesadas externas y mejorar la gestión interna del conocimiento (European Commission, 2009; OECD, 2009). En este sentido, el impacto de las TIC's en el sector público puede ser visto en cuatro áreas:

1. Mejora de la transparencia del sector público: por ejemplo, usando plataformas 'social media' para acercar la agenda y las actividades del sector público a los ciudadanos y proveer noticias e información en las plataformas preferidas por los estos.
2. Mejora de la formulación de políticas: nuevas formas de participación, habilitadas por el uso de las TIC's, que mejoran la conciencia social y la participación ciudadana.

3. Mejora de los servicios públicos: mecanismos más innovadores para la prestación de servicios.
4. Mejora de la gestión del conocimiento: transformación de relaciones con las organizaciones y entre diferentes entidades públicas.

El e-government es realmente un nuevo enfoque de gobernanza. Cambios en el liderazgo y las políticas son necesarias para que la información gubernamental sea más accesible y útil, para que el gobierno sea más participativo y transparente, para construir una cultura de innovación en línea dentro del sector público y para promover la colaboración entre todos los niveles.

De esta manera, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) se convierten en un medio a través del cual los diferentes niveles de gobierno pueden brindar información y rendir cuentas de sus políticas, mediante el modelo de los indicadores de desempeño, favoreciendo la transparencia y llevando a un gobierno más confiable.

### **c. APLICACIÓN DEL MODELO Y RESULTADOS**

El ente municipal tomado como referencia para el desarrollo de los indicadores cuenta al con 8 Secretarías y 3 de ellas no describen los objetivos particulares a la fecha del relevamiento. Las Secretarías que presentan sus objetivos se detallan a continuación.

#### **i. Objetivos**

##### **1) Secretaría de Gobierno**

- Coordinar y elaborar los actos que correspondan al Departamento Ejecutivo.
- Proponer y ejecutar planes, programas y proyectos en materia de ordenamiento legislativo.
- Promover el establecimiento de acuerdos y convenios con el Gobierno Nacional, Provincial y los Municipios.
- Procurar un diálogo institucional fluido, fortaleciendo la relación entre el Departamento Ejecutivo y el H. Concejo Deliberante.
- Coordinar la relación entre las distintas reparticiones municipales, secretarías y organismos de la administración.
- Mantener relaciones con la Junta Electoral, los partidos políticos, entes y reparticiones del gobierno provincial y nacional.
- Convocar, preparar y coordinar las reuniones de Gabinete Municipal.
- Coordinar las políticas, planes y programas culturales, históricos y científicos.
- Fomentar la participación ciudadana en la planificación, ejecución y control de políticas públicas.
- Verificar el cumplimiento de las ordenanzas y de toda norma en el ámbito municipal.

## **2) Secretaría de Política Sanitaria y Desarrollo Humano**

- Proponer, intervenir, formular y ejecutar la política sanitaria, realizando estudios e investigaciones.
- Formar y capacitar a las personas que intervienen en los temas de salud.
- Brindar acceso a cobertura de atención médica al total de la población, priorizando los grupos especiales en riesgo.
- Desarrollar y ejecutar las políticas en materia de prevención y asistencia de las adicciones.
- Elaborar planes y programas relacionados con la niñez, la adolescencia, la juventud, la tercera edad, la discapacidad, y la igualdad de oportunidades.
- Lograr un mayor acceso a la vivienda de la población en riesgo social.
- Promover el desarrollo de organizaciones de la sociedad civil, poniendo en marcha programas de capacitación y apoyo.
- Coordinar el cumplimiento de las normas que reglamenten los derechos humanos y promover su difusión.

## **3) Secretaría de Desarrollo Económico y Control Urbano**

- Formular y revisar políticas, planes y programas vinculados al ordenamiento territorial, el uso del suelo, la planificación y gestión de las acciones conducentes al desarrollo y mejoramiento urbano y el control del orden urbanístico.
- Elaborar programas, proyectos, convenios urbanísticos, acuerdos públicos y/o privados o cualquier otro instrumento de gestión urbana.
- Procurar una mayor interconexión entre la utilización de herramientas tecnológicas y un esquema coordinado de inspecciones para organizar y mantener actualizados los Registros de obras privadas, de Factibilidades urbanísticas, de habilitaciones comerciales e industriales.
- Coordinar y ejecutar un esquema de verificación, mediante inspecciones, de las condiciones exigibles en materia de convivencia entre vecinos y de seguridad, salubridad y medio ambiente en los comercios e industrias radicados dentro del Partido de Tigre.
- Organizar, liderar y consolidar un sistema municipal de gestión ambiental y de manejo sostenible de los recursos naturales, mediante la formulación e instrumentación de las Políticas en la materia, descentralizando competencias y ejerciendo controles que garanticen un desarrollo integral y sostenible.
- A través de la formulación y diseño de nuevas políticas en materia de medio ambiente, lograr mejorar el lugar donde vivimos, cuidar nuestro medio ambiente y generar fuentes de trabajo de manera ambientalmente sustentable.

- Reglamentar normativa en cuanto a la construcción en el Delta que preserve su gran valor no sólo en términos ambientales sino también en términos de desarrollo sustentable, teniendo en cuenta las características especiales de la vida en la isla.

#### **4) Secretaría de Servicios Públicos y Conservación de Infraestructura**

- Planificar, programar, controlar y ejecutar la prestación de los servicios públicos.
- Desarrollar el transporte público fluvial y carretero, coordinando acciones con otros organismos nacionales y provinciales.
- Atender la prestación de agua potable en situaciones de emergencia y participar en el saneamiento hídrico.
- Intervenir en la programación y gestión del mantenimiento de la infraestructura pública y puesta en valor del patrimonio municipal.
- Proyectar, ejecutar, dirigir e inspeccionar todas las obras de equipamiento social.
- Coordinar y supervisar el funcionamiento de las delegaciones municipales.

#### **5) Secretaría de Comunicación e Innovación**

- Desarrollar la comunicación estratégica de todo el Municipio desde un enfoque integral.
- Difundir la información que la Municipalidad establece y dirige hacia sus diversos públicos, en forma integrada, coordinada y alineada en función de su visión y objetivos.
- Identificar los públicos; anticipar posibles situaciones; reconocer escenarios y situaciones de diversa índole.
- Fomentar y fortalecer la relación con los medios de comunicación locales y nacionales.

#### **ii. Indicadores de desempeño SEA**

Incluiremos ejemplos de dos Secretarías, por razones de extensión, con la aplicación de indicadores de acuerdo a la metodología de informes SEA planteada en el marco teórico con el objetivo de ilustrar nuestro modelo.

#### **Para la Secretaría de Gobierno**

##### **1) Medidas de los esfuerzos de servicio:**

###### **a) Medidas financieras:**

- Costo de la preparación de la elaboración de los presupuestos participativos.

###### **b) Medidas no financieras:**

- Número de personal u horas afectadas a la elaboración de los presupuestos participativos.

##### **2) Medidas de los logros de los servicios:**



- a) Medidas de producto:
  - Cantidad de presupuestos participativos elaborados.
- b) Medidas de resultado:
  - Grado de satisfacción de los vecinos por su participación en las decisiones medidas por una encuesta.
- 3) Medidas que relacionan los esfuerzos de servicio con los logros del servicio:
  - a) Medidas de eficiencia que relacionan los esfuerzos de servicio con los productos de los servicios:
    - Costo de la elaboración de los presupuestos participativos/ cantidad de presupuestos participativos elaborados.
  - b) Medidas de eficiencia que relacionan los esfuerzos de servicio con los efectos o resultados de los servicios:
    - Costo de la elaboración de los presupuestos participativos / puntaje total de satisfacción nos permitiría conocer el costo por cada punto de satisfacción de los vecinos.

#### **Para la Secretaría de Política Sanitaria y Desarrollo Humano**

- 1) Medidas de los esfuerzos de servicio:
  - a) Medidas financieras:
    - Costo de los estudios de investigación.
    - Costo de los cursos de capacitación para los agentes de salud.
    - Costo de los servicios de salud a pacientes sin cobertura de obra social.
    - Costo de la política de vacunación.
  - b) Medidas no financieras:
    - Número de personal de salud que realizó los cursos.
    - Cantidad de ciudadanos vacunados.
    - Cantidad de ciudadanos a los que se les prestó el servicio de salud que no contaban con cobertura de obra social.
- 2) Medidas de los logros de los servicios:
  - Medidas de producto:
    - Cantidad de estudios de investigación realizados.
    - Cantidad de cursos de capacitación realizados.
  - Medidas de resultado:
    - Nivel de satisfacción de la atención del paciente.
    - Porcentaje de variación de patologías asociadas a la vacunación.

**3) Medidas que relacionan los esfuerzos de servicio con los logros del servicio:**

**a) Medidas de eficiencia que relacionan los esfuerzos de servicio con los productos de los servicios:**

- Costo de la política de vacunación/ Cantidad de la ciudadanos vacunados

**b) Medidas de eficiencia que relacionan los esfuerzos de servicio con los efectos o resultados de los servicios:**

- Costo de la política de vacunación / Variación porcentual de patologías asociadas a la vacunación.

## **5. CONCLUSIONES**

Tal como puede reflejarse en la aplicación del modelo, los indicadores de desempeño SEA permiten brindar información para la toma de decisiones, siendo útiles para una amplia gama de usuarios, entre los que se incluyen: gobernantes, funcionarios y ciudadanos. Desde el punto de vista de los dirigentes de los organismos gubernamentales, dichos indicadores permiten medir la gestión y el desempeño pasado, y a partir de ello sirven como input en el proceso decisorio que implica la confección del presupuesto, impactando en la reasignación de recursos a las diferentes áreas o secretarías. Respecto a los ciudadanos, los indicadores les sirven para entender cómo los recursos son gastados y les ayudan a tomar decisiones sobre a quién apoyar en las próximas elecciones, siendo dichos indicadores un mecanismo de rendición de cuentas sobre la actuación del gobierno.

Dada su utilidad, se espera que el modelo de los indicadores de gestión SEA planteado, sea implementado a nivel de las entidades municipales. Sin embargo, se presentan ciertas dificultades en su aplicación, entre las que se mencionan:

- Existe una gran cantidad de usuarios con objetivos diferentes.
- Falta de definición de los objetivos de las entidades públicas, dificultando la elaboración de los indicadores.
- Dificultad en la definición de la eficiencia del sector público, ya que las acciones deben evaluarse desde distintas facetas: económica, política, cultural, social, etc.
- Dificultad en el acceso a ciertos datos necesarios para medir los servicios prestados y los recursos utilizados.

Las reflexiones incluidas en el trabajo se realizan con el convencimiento de que la utilización de herramientas de gestión, a pesar de las dificultades que se presentan, pueden beneficiar a las Administraciones Públicas, especialmente cuando la información generada provenga del sistema de información contable.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

Barbei, A. A. (2008). Análisis del uso de indicadores de desempeño por instituciones públicas: Propuesta metodológica para la realización de una investigación empírica. In *Documentos de Trabajo del CECIN*.

Barbei, A. A. (2008). Indicadores de desempeño en el sector público: el camino recorrido por la regulación contable estadounidense. In *Documentos de Trabajo del CECIN*.

Bonsón, E., Torres, L., Royo, S., & Flores, F. (2012). Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Government information quarterly*, 29(2), 123-132.

Carta Iberoamericana de Gobierno electrónico (2007). IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.

Etzioni, A. (2010). Is transparency the best disinfectant?. *Journal of Political Philosophy*, 18(4), 389-404.

EUROPEAN COMMISSION (2009). Public Services 2.0: The Impact of Social Computing on Public Services. JRC Scientific and Technical Reports

Friis, C. S., Demchak, C., & LaPorte, T. (2000). Webbing governance: National differences in constructing the face of public organizations. In *Handbook of public information systems*. Marcel Dekker Incorporated.

GASB (1997): Report on survey of state and local government use and reporting of performance measure. First Questionnaire Results, Norwalk, CT: GASB

GASB (2018): Concepts Statement Nro. 2, Service Efforts and Accomplishments Reporting. Recuperado de <http://www.gasb.org/>

GASB (2018). What's happening in sea performance reporting. Recuperado de <http://www.seagov.org/>

Grimmelikhuijsen, S. G., & Welch, E. W. (2012). Developing and testing a theoretical framework for computer-mediated transparency of local governments. *Public administration review*, 72(4), 562-571.

Heald, D. A. (2006). Varieties of transparency. In *Transparency: The Key to Better Governance?: Proceedings of the British Academy 135*. Oxford University Press.

Hood, C., & Heald, D. (2006). *Transparency: The key to better governance?* (Vol. 135). Oxford University Press for The British Academy.

Kim, P. S., Halligan, J., Cho, N., Oh, C. H., & Eikenberry, A. M. (2005). Toward participatory and transparent governance: report on the Sixth Global Forum on Reinventing Government. *Public Administration Review*, 65(6), 646-654.

Laffont, J. J., & Martimort, D. (2009). *The theory of incentives: the principal-agent model*. Princeton university press.

Meijer AJ (2009). Understanding computer-mediated transparency. *International Review of Administrative Sciences* 75(2): 255–269.

Mitnick, B. M. (1975). The theory of agency. *Public Choice*, 24(1), 27-42.

Municipio de Tigre (2018): Web institucional y Organigrama. Recuperado de: <http://www.tigre.gov.ar/organigrama/> con fecha 26/02/2018.

OECD. (2003). The e-government imperative: main findings. Paris: OECD

OECD (2009). Focus on Citizens. Public Engagement for better policy and services. Paris: OECD.

Pratchett, L. (1999). New technologies and the modernization of local government: an analysis of biases and constraints. *Public administration*, 77(4), 731-751.

Welch, E. W. (2012). The relationship between transparent and participative government: A study of local governments in the United States. *International Review of Administrative Sciences*, 78(1), 93-115.

Zeckhauser, R. J. (1991). *Principals and agents: The structure of business*. J. W. Pratt (Ed.). Harvard Business School Press.